



NKCC Paper

De communicatie tussen commissaris/toezichthouder en accountant rondom interventie.

Dit was het thema van de tweede bijeenkomst uit de drieluik '(Non) interventie door commissarissen en toezichhouders' georganiseerd door Governance University, Van Doorne, BDO en NKCC. Op 7 oktober 2010 ging het in het Novotel in Rotterdam onder andere over de opdrachthoud van en de communicatie tussen accountant en commissaris/toezichthouder.

De deugd in het midden

"Als accountant heb je met alle partijen te maken", aldus **Prof. drs. John C.E. van Kollenburg RA**, accountant en partner bij BDO en hoogleraar accountancy aan de Universiteit van Tilburg. "De accountant heeft een adviesfunctie komend vanuit de controles en het is een must een vertrouwensband met de raad van bestuur te hebben; open communicatie zonder voorbehoud. Tegelijkertijd behoort de accountant een hechte relatie te hebben met het AC (audit commissie) en de rvc. De kunst in dit positiespel is om het evenwicht te behouden; voldoende dichtbij maar met de nodige afstand.

Het gaat om de inhoud

Van Kollenburg stelt dat de accountant het verlengstuk is van de rvc/rvt. Bij de vraag of de rvc/rvt alle relevante informatie krijgt van het bestuur kan de accountant een significante rol spelen. Uiteindelijk is de accountant voor de toezichthouder aan het werk; maak hier optimaal gebruik van. Het begint bij een goede formulering van de taakhoud van de accountant. "De rvc/rvt moet vanaf de preselectie betrokken zijn bij de selectieprocedure van de accountant. En als het op de inhoud van de opdracht aankomt dan gebeurt dit nog te vaak 'op de automatische piloot'", zo constateert Van Kollenburg. "Idealiter zou de formulering van inhoud van de opdracht een gezamenlijk initiatief van het bestuur, de rvc/rvt en de accountant moeten zijn. Niet alleen de standaard zaken moeten worden meegenomen maar bijvoorbeeld ook de scope (welke vennootschappen worden buiten beschouwing gelaten), wat is de tolerantie (een fijnmazig net levert meer informatie op), de rapportages, de contactmomenten, de focus en specials (bijvoorbeeld diepgaand onderzoek op een specifiek bedrijfsactiviteit).

Communicatie is géén eenrichtingverkeer

Het komt nog te vaak voor dat de communicatie tussen rvc/rvt en de accountant beperkt blijft tot de standaard één keer per jaar en Van Kollenburg heeft hierover een duidelijke mening. "Dat is dus typisch volgens de automatische piloot. **Één is geen** en het is dan ook van grote waarde voor de toezichthouder als er minimaal 2 tot 3 keer per jaar formeel contact is. Hierbij hoort ook minimaal één jaarlijkse vergadering zonder bestuurder.

Naast formele communicatie speelt de informele communicatie een misschien nog wel grotere rol. Plan het verslag van de accountant aan het einde van de vergadering zodat er gelegenheid is om bijvoorbeeld tijdens de borrel achteraf op informele wijze informatie uit te wisselen, de 'zachte' vragen te stellen. Een diner-bijeenkomst tussen rvc/rvt, bestuur en accountant leent zich ook uitstekend om zaken de revue te laten passeren en te vernemen hoe de accountant hier tegen aankijkt" aldus Van Kollenburg.

Wat goed is voor bestuurders is ook goed voor de rvc/rvt

"Hoe goed presteert de organisatie op deelgebieden zoals bijvoorbeeld innovatie, automatisering, naleving van de regelgeving, de kwaliteit van de verslaggeving? Op zijn tijd is het nuttig om een deelgebied extra onder de loep te laten nemen door de accountant" besluit Van Kollenburg. "Goed om te weten of en waar de verbeterpunten zijn; goed voor het bestuur, dus goed voor de toezichthouder".

CASUS

De gevolgen van het niet op orde hebben van Governancebepalingen

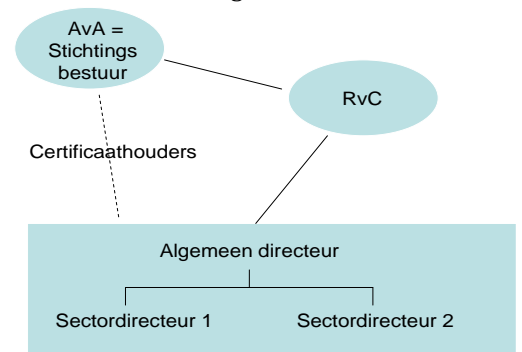
Dr. ir. Marcel J. Wanrooy, senior adviseur bij GITP en lid van de rvt bij BDO, ontwikkelt Leadership programma's en begeleidt besturen en directies van professionele organisaties (o.a. bestuursstructurering, opvolging, corporate governance).

De casus, waarin hij heeft gefungeerd als adviseur, had de volgende strekking: een bedrijf waarvan het aandelenbezit via certificaten bij de medewerkers ligt, zoekt een opvolger voor de zittende algemeen directeur.

De dilemma's concentreerden zich hoofdzakelijk op onderstaande punten:

- wordt de nieuwe directie intern of extern gezocht
- wat wordt de structuur van de nieuwe directie
- wie neemt de besluiten en stelt aan: de rvc of het stichtingsbestuur

De uitkomst van een intern onderzoek wees uit dat er binnen de organisatie veel draagvlak bestond om de twee sectordirecteuren aan te stellen als tweekoppige directie. De uitkomst van een accessement wees uit dat beide heren wellicht niet de eerste keuze zouden zijn als het ging om strategie en visie maar prima scoorden als het ging om samenwerking.



De splijtzwam

Het echte dilemma bleek echter na verloop van tijd te liggen in de machtsstrijd die gaande was tussen het stichtingsbestuur en de rvc met het wederzijds wantrouwen naar elkaar toe. Beide hadden een geheel andere visie en kwamen niet tot een eenduidig besluit, niet in de laatste plaats door het totaal ontbreken van rechtstreeks communicatie. Doordat de Governance niet op orde bleek was het bovendien onduidelijk wie welke besluiten kon en moest nemen. Deze kwestie liep hoog op en mondde o.a. uit dat het stichtingsbestuur serieus overwoog het vertrouwen in de rvc op te zeggen en aankondigde zelf op termijn te zullen aftreden.

Tijd voor het opschudden van de Governance bepalingen

Nadat er door Wanrooy een werkgroep was gevormd bestaande uit 1 rvc-lid, 1 stichtingsbestuurslid, de algemeen directeur en een notaris is er gestart met het op orde brengen van de Governance bepalingen en het doorvoeren van statutenwijzigingen. Veel juridische vraagstukken aangaande het ondernemingsrecht kwamen aan bod waaronder statutenwijzigingen en het vastleggen van de benoeming van de directie, de rvc en het stichtingsbestuur; op wiens voordracht benoemt wie welke partij. Uiteindelijk is het nieuwe structuurregime in zijn geheel overgenomen, is de nieuwe directie geïnstalleerd, het nieuwe stichtingsbestuur benoemd en zullen nieuwe rvc leden aantreden, nu het afreedschema op orde is.

Deskundig, besluitvaardig en zelfkritisch

Het stichtingsbestuur en de rvc hebben toegestaan dat er een splijtzwam ontstond. Zou een goed zelfevaluatie proces de tekortkomingen van de rvc eerder hebben blootgelegd?

Dit voorbeeld van machtsstrijd en het niet op orde hebben van Governance is een duidelijk voorbeeld van non-interventie, maar dan in de negatieve zin. Het heeft er toe geleid dat de besluitvorming over de toekomst van het bedrijf ernstige vertraging heeft opgelopen en toont maar weer eens aan hoe belangrijk een deskundig en goed communicerende rvc voor het bedrijf is.

PANELDISCUSSIE

Op welk moment had de rvc in moeten grijpen bij Philadelphia? dat was **dé** vraag van **Norbert de Melker**, directeur van het NKCC.

‘Het is lastig om hier een kort en krachtig antwoord op te geven’ aldus Venneman. **Lucas Venneman**, lid rvc van Philadelphia Zorg kwam bij de organisatie binnen toen deze al meerdere malen negatief in het nieuws was geweest en de financiële problemen groot waren.

Achteraf bezien zijn zaken altijd duidelijker dan wanneer een proces zich voltrekt. Dat tijdens het voorbereidingstraject op de fusie een en ander niet duidelijk genoeg naar voren is gekomen wordt enigszins ontkracht door het destijds aftreden van één van de commissarissen van Philadelphia, als gevolg van de financiële waarschuwingen. ‘Je kunt je afvragen waarom zo’n signaal niet of onvoldoende wordt opgepakt. Blijkbaar werkt het instrument om af te treden niet’, aldus één van de aanwezigen.

‘Het is een bijna duivels dilemma om te moeten beslissen een voltallige rvc van één van de fusiepartners, met de kennis die ze hebben, op te laten stappen. Je hebt uiteindelijk ook continuïteit in toezicht nodig’.

Onverlet blijft de vraag of er niet eerder gesignaleerd en ingegrepen had moeten worden want het probleem was natuurlijk niet van gisteren. Aan de andere kant is er ook de traagheid van processen en de ondoorzichtige financieringsstructuur van de gezondheidszorg, waardoor heel lang sluipende problemen onzichtbaar blijven. Gezegd moet worden dat Philadelphia gegroeid is door het nemen van financiële risico's, waardoor er kwalitatief goede zorg verleend kon worden. Hier oogste men destijds veel waardering mee. Dat het politieke en daarmee ook het financieringstijl keerde is blijkbaar te laat onderkend door het bestuur en de rvc" aldus Venneman.

Achteraf lijkt alles makkelijk en voor de hand liggend.

Concrete situaties waarin veel zaken spelen hebben geen eenduidige oplossing. Dat (non)intervenieren niet eenvoudig is blijkt onder andere uit de uitspraak van de Rechtbank in Utrecht op 12/1/2007 in het Ceteco faillissement, waarbij 200 overwegingen in acht werden genomen en waarin het bestuur en de rvc aansprakelijk werden bevonden. De Rechter stelde dat zij niet het (mislukte) herstelplan hadden moeten uitvoeren maar eerder hadden moeten intervenieren.

"Het blijft een zoektocht" zegt De Melker. "Misschien moeten we het zoeken in het aanscherpen van (controle) regels zoals bijvoorbeeld een officieel *halfjaarverslag of tussentijds bestuursverslag*. Daardoor voorkom je achteraf verstrekkende verassingen. En check regelmatig je eigen persoonlijke vooruitgang als commissaris en de verbeteringen van de rvc/rvt in z'n geheel".

En wat zijn de opties voor de RvC als het in een organisatie structureel slecht gaat, en de vraag op een herhaald herstelplan niet helpt. Welke interventies kan de RvC doen? Genoemd zijn:

Externe adviseur erbij, interimmer erbij, interimmer in plaats van de directie, directie ontslaan, gedelegeerd commissaris, fusie of overname entameren.

Een aantal **aanbevelingen** om nog meer scherpte in de rvc/rvt te brengen:

- Regelmatig nieuwe rvc/rvt leden benoemen (nieuw bloed)
- Niet te vriendschappelijk worden; niet met het bestuur maar ook niet onderling als rvc/rvt lid
- Meer officiële contactmomenten met accountant, ook zonder bestuur
- Informele contactmomenten met de accountant
- Invoering 'halfjaarrekening' of tussentijds bestuursverslag?

Voorbeelden communicatie RvC met Accountant:

<ul style="list-style-type: none"> • Risico – analyse • Tolerantie • Bevindingen accountant <ul style="list-style-type: none"> • Correcties n.a.v. controle • Niet gecorrigeerde fouten • Restriscio's • Interne beheersing 	<ul style="list-style-type: none"> • Informatievoorziening • Automatisering • Naleving regelgeving • Kwaliteit verslaggeving • Performance <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit resultaat • Benchmarking ? • Budget van de rvc en accountant
---	---

Dit NKCC Paper komt tot stand i.s.m.

Angeli Spierenburg van Redwoods executive support /NKCC/Governance University/Van Doorne/BDO
Oktober 2010



BDO Campöbers
Accountants & Adviseurs



Nederlands KennisCentrum
voor Commissarissen

Van Doorne
Advocaten - Notarissen - Fiscalisten



© NKCC Paper is een uitgave van NKCC – Stichting Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en Toezichthouders en wordt op onregelmatige tijden uitgebracht naar aanleiding van een actueel onderwerp of interessante ontwikkelingen op het gebied van governance. Met de uitgave van 'NKCC Papers' wil het NKCC het kennis en bewustzijnsniveau van eigentijdse commissarissen en toezichthouders bevorderen.